



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – Uniceub**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**PROFESSORA ORIENTADORA: GLÁUCIA MAGALHÃES**

## **A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS**

Fernanda Zampietro Belisário  
2075507-4

Brasília, junho de 2011

**FERNANDA ZAMPIETRO BELISÁRIO**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO  
DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso, em forma de monografia de estudo de caso, como um dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, orientado pela professora Gláucia Magalhães.

Brasília, junho de 2011

**FERNANDA ZAMPIETRO BELISÁRIO**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO  
DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso, em forma de monografia de estudo de caso, como um dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, orientado pela professora Gláucia Magalhães.

Banca examinadora:

---

Professora Gláucia Magalhães  
Orientadora

---

Professor Mauro Castro  
Examinador

---

Professora Tatyanna Braga  
Examinadora

Brasília, junho de 2011

*Dedico este trabalho aos meus pais Ramon Gamoeda Belisário (in memoriam) e Maria Aparecida Zampietro Belisário por terem me dado a base para que eu alcançasse mais essa conquista.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus, o grande responsável por tudo o que tenho. Ao meu pai, hoje uma estrela guia pra mim, que me ensinou que o primeiro passo para alcançarmos tudo o que queremos é ir à luta, não importando o esforço despendido, mas, sim, o resultado. À minha mãe, aquela que chamo de guerreira, que com todas as adversidades da vida sempre nos mostrou que, mesmo com a saudade, o amanhã pode ser melhor. Ao Mateus, meu irmão, que sem saber, com seu jeitinho tímido e desconcertado, deu-nos força para continuarmos a caminhada sem o nosso mestre. À minha avó, que sempre foi um porto seguro para a nossa família. Ao dindo e à dinda, os anjinhos da guarda da família Belisário. Às minhas amigas de ensino médio, que fazem valer o real sentido de você ter amigos na vida. Às amigas de menos tempo, da faculdade, mas que tenho a mesma consideração e, por vezes, aturaram-me nesses quatros anos quando tudo parecia impossível. Aos colegas de trabalho, que a cada dia, com paciência e presteza, ensinam-me um pouco mais. À professora Gláucia, pela forma sutil de ensinar e a paixão com que o faz. E por último, porém de forma alguma menos importante, a quem entrou na minha vida há menos tempo, mas fez uma revolução, o meu namorado. Ele que, por vezes, escutou broncas e birras, mas sempre esteve ao meu lado, alcançando comigo os meus objetivos, fazendo parte da minha história.

“Só se vê bem com o coração. O essencial é invisível aos olhos.”

Antoine de Saint-Exupéry, em “*O Pequeno Príncipe*”

## RESUMO

Com o objetivo de tornar comum, de compartilhar, a comunicação está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas. Seja na forma verbal ou não-verbal, seja por meio de sinais ou campanhas que marcaram as pessoas com imagens, textos ou jingles, a comunicação ocupa um papel essencial na vida dos seres humanos. Dessa forma, sua participação nas empresas não poderia ser diferente. As pessoas passam a maior parte do tempo nas organizações e, para realizarem seus trabalhos, necessitam comunicar-se. Somado a isso, está a importância da comunicação interna, da empresa com seu colaborador, um dos responsáveis por fazer a instituição obter sucesso e ser reconhecida no mercado. Sendo assim, o presente trabalho visa analisar o reconhecimento da comunicação interna na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), por meio da percepção dos seus gestores. E, além disso, propor ideias para que a entidade invista mais em seu corpo de colaboradores e possa, assim, comunicar-se de forma mais eficiente com seus 9,1 milhões de associados.

Palavras-chave: comunicação, comunicação interna, OCB, público interno, colaborador.

## Índice

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1 A comunicação.....	11
2.2 O processo de comunicação.....	12
2.2.1 Os meios de comunicação .....	13
2.3 Comunicação nas organizações .....	13
2.3.1 A comunicação organizacional .....	14
2.3.2 O fluxo da comunicação nas organizações .....	16
2.3.3 Os ruídos na comunicação organizacional.....	16
2.4 Comunicação interna .....	17
2.4.1 A eficácia da comunicação interna .....	19
3. METODOLOGIA.....	21
4. ESTUDO DE CASO – Organização Das Cooperativas Brasileiras .....	22
4.1 Histórico da organização.....	22
4.2 Estrutura organizacional .....	23
4.3 A Gerência de Comunicação .....	24
4.4 Apresentação e análise dos resultados .....	25
4.5 Propostas de melhoria .....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	29
Referências .....	30
Apêndice .....	31
Apêndice A – Questionário .....	32
Apêndice B – Resultados.....	33
Anexos .....	37
Anexo A – Veículos de comunicação.....	38
Infomail .....	38
Informativo .....	39
Intranet.....	40
Vitrine.....	40



## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação é imprescindível em qualquer organização que queira conquistar seu espaço no mercado. Ela é o elo entre a empresa e seu público, seja este interno ou externo. Dessa forma, aquelas que desejam ter sua marca reconhecida no mercado e, conseqüentemente, se destacar, devem estar atentas às mudanças e aos avanços decorrentes da globalização, procurando sempre a melhor forma de se adequar.

Esse fato faz com que cresça a competitividade, exigindo, assim, uma nova postura das organizações. E é com esse intuito que a presente monografia visa analisar a comunicação interna da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), por meio da percepção dos gestores da instituição. Podendo, conseqüentemente, propor as melhores soluções para que a comunicação interna da instituição seja um fator decisivo na sua estrutura organizacional.

Por ser o órgão máximo de representação do cooperativismo no Brasil, essa deve, em primeiro lugar, ter uma boa comunicação internamente, com seus funcionários, para atender os seus 9,01 milhões de associados espalhados por todo o país.

Seguindo essa linha, o presente estudo visa analisar a comunicação interna na Organização das Cooperativas Brasileiras. Identificando, por meio de entrevista, como esta é vista pelos gestores da empresa e verificar quais instrumentos / meios de comunicação são utilizados pela entidade para sua comunicação com o público interno.

A escolha da Casa do Cooperativismo para ser o estudo de caso deve-se ao fato da aluna trabalhar na instituição há mais de dois anos. E neste período, já pôde passar pelas diversas áreas de comunicação, como relações públicas, publicidade e jornalismo. Desta forma, a aluna tem uma percepção do que precisa ser alterado para que a Gerência de Comunicação da OCB possa ser vista com função estratégica dentro da empresa.

São três as hipóteses possíveis, a primeira delas consiste no reconhecimento e efetividade, o que não é o mais esperado, uma vez que as instituições devem buscar, cada vez mais, soluções estratégicas para se comunicar com o seu público interno, fato que não é percebido na entidade.

Como segunda hipótese, será tratada a não aceitação da comunicação interna. Não sendo ativa e não chegando, assim, ao colaborador. E como terceira hipótese, o que se espera é o reconhecimento da comunicação interna, porém não sendo efetiva, necessitando de um novo projeto.

O trabalho segue a seguinte estruturação. O primeiro capítulo traz a introdução ao tema escolhido. O segundo é a base do estudo, o referencial teórico. Por meio de pesquisa bibliográfica, a aluna aborda temas como a importância da comunicação, o processo de comunicação e os meios utilizados. Ainda neste capítulo, será tratado o conceito de comunicação organizacional, seu fluxo e possíveis ruídos que podem atrapalhá-la. Finalizando, será mostrado, especificamente, o conceito de comunicação interna e meios para atingir sua eficácia.

Já o capítulo seguinte mostra a metodologia utilizada para realizar o estudo, a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, recorrendo também à pesquisa bibliográfica e ao estudo de caso da Organização das Cooperativas Brasileiras.

Para dar mais familiaridade ao tema escolhido, a aluna retrata no quarto capítulo o histórico da organização, incluindo sua estrutura organizacional e o papel que a Gerência de Comunicação ocupa. No mesmo espaço, traz o resultado da pesquisa realizada com os gestores e as considerações da aluna. O quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A comunicação

Toda comunicação é informação. Mas nem toda informação chega a ser comunicação. Seguindo a definição de Poyares (1974), a comunicação pode ser entendida como o ato de emitir mensagens e se fazer entendido.

Nesse contexto, a comunicação é vista como a base de qualquer relacionamento humano, fato que a torna primordial. Segundo Berlo (1991), a linguagem é apenas um dos códigos usados para exprimir ideias, fazendo com que as pessoas possam comunicar-se em diversos níveis, por muitas razões e de várias formas.

Em outras palavras, a evolução social e organizacional é facilitada pela abrangência que a comunicação possui, fazendo com que um maior número de pessoas, independente da distância, possa transmitir e receber mensagens pelos mais diversos meios.

Entendemos por comunicação social o complexo de fenômenos de interação formado pelos veículos produzidos pela tecnologia da informação, os meios desenvolvidos através da arte da comunicação, a ação das fontes organizadoras da informação, a ação das agências de notícias e dos informadores e as reações dos públicos recipientes. (POYARES, 1974, p. 28)

Com o avanço da tecnologia, as organizações devem estar cada vez mais atentas ao monitoramento das informações e à abertura de diálogo com os seus grupos de interesse. Devendo, assim, monitorar os públicos com os quais se relaciona e, ao mesmo tempo, abrir portas para novos contatos. Para isso, a comunicação interna é fundamental, conforme retrata a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori,

a comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional, graças a seus caráter estratégico que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, a atitude empresarial interna é condição fundamental para o êxito desse processo. (...) Na realidade, é preciso atuar no sentido de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, produzindo assim uma comunicação que gere atitude. (MARCHIORI, 2006, p. 23)

## 2.2 O processo de comunicação

O processo de comunicação é composto por três etapas. A primeira delas corresponde ao emissor, a pessoa que pretende comunicar a mensagem. Fazem parte desta, o significado, que corresponde à ideia e ao conceito que desejam ser comunicados, e o codificador, constituído pelo mecanismo que será utilizado para decifrar a mensagem.

A segunda é a mensagem propriamente dita, a ideia que o emissor deseja comunicar. Neste processo, estão o canal, o espaço entre o emissor e o receptor e o ruído, o desvio que pode ocorrer dentro do processo de comunicação.

Por último, porém não menos importante, o receptor, aquele a quem a mensagem é destinada e, neste contexto, existem três subdivisões. O decodificador, o mecanismo necessário para que a mensagem seja compreendida. A compreensão, ou seja, o entendimento por parte do receptor e a regulamentação, comumente chamada de *feedback*, a confirmação que esse recebeu e compreendeu o que lhe foi enviado.

Para exemplificar, será mostrado o conceito de Gil,

o emissor é a pessoa que tem uma ideia ou sentimento que deseja comunicar. O codificador é constituído pelo mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem. A mensagem é a expressão formal da ideia que o emissor deseja comunicar. O canal é o meio pelo qual é conduzida a mensagem. O decodificador é constituído pelo mecanismo responsável pela decifração da mensagem. Fica claro, pois, que na comunicação de pessoa para pessoa o emissor e o codificador aparecem juntos, como o receptor e o decodificador. (GIL, 1994, p. 33).

Sendo assim, pode-se entender que a comunicação somente será considerada eficaz quando a compreensão da mensagem por parte do receptor coincidir com a ideia passada pelo emissor.

Ainda sobre o processo de comunicação, é possível tratar os tipos de comunicação, a verbal e a não-verbal. A primeira é sempre composta pelas palavras, podendo ser oral, como ordens, pedidos, conversas e debates, ou escrita por meio de cartas, telegramas, cartazes, jornais e revistas, entre outros.

Já a comunicação não-verbal ocorre por gestos, voluntários ou não, pelo olhar, pela própria postura, o modo de sentar, por exemplo, o subconsciente transmitindo uma mensagem e, ainda, por meio de mímica, como a linguagem de sinais utilizada pelos deficientes auditivos.

### 2.2.1 Os meios de comunicação

Em paralelo à evolução da linguagem, desenvolveram-se, também, os meios de comunicação, de forma a ficarem mais rápidos, claros e, conseqüentemente, acessíveis.

O alcance da comunicação foi assegurado de maneira definitiva pela invenção dos meios eletrônicos que aproveitam diversos tipos de ondas para transmitir signos: o telégrafo, o telefone, o rádio, a televisão e, finalmente o satélite. O domínio das ondas eletromagnéticas pelo homem reduziu o tamanho do mundo e o transformou numa “aldeia global”. Se alguns anos atrás uma notícia precisava de quatro meses para chegar a Europa à América do Sul, hoje não demora mais que segundos. (BORDENAVE, 1992, p. 29)

Esses ocupam um lugar decisivo na sociedade. E, para se obter uma boa estratégia de informação que atenda à organização, é necessário o conhecimento tanto do significado e da função desses veículos, quanto do processo de comunicação em si.

### 2.3 Comunicação nas organizações

Iniciando o capítulo sobre comunicação nas organizações, será exposto o conceito de Paulo Nassar. Segundo esse jornalista,

comunicação é uma atividade meio e não uma atividade fim dentro da organização. Portanto, não gera e nem resolve problemas. Os problemas nascem da má gestão empresarial, que não dá à comunicação a sua real importância como área estratégica. No dia em que os empresários compreenderem que comunicação é investimento fundamental e não custo tudo muda. (NASSAR, 2005, p. 50)

Infelizmente, essa é a realidade em parte das empresas. A comunicação não é tratada com a devida atenção e muitas vezes a instituição não dispõe de verba, dificultando sua implementação. No contexto atual, a organização deve ser atuante perante o seu público, fato ligado a imagem que a empresa possui no mercado.

A comunicação tem de ser vista sob o conceito de Comunicação Integrada, no qual profissionais multidisciplinares trabalham buscando um único objetivo: contribuir para a manutenção da boa imagem e solidificação da reputação da empresa. Cada um em sua especialidade, numa visão integrada dos públicos estratégicos da empresa. Nesse contexto, o perfil do comunicador empresarial deve apresentar seis características básicas: conhecer em profundidade o negócio da empresa em que trabalha; ter bom trânsito político (relacionar-se bem com todas as lideranças representativas da empresa); ser ético; ter o pensamento estratégico bem desenvolvido; ter

capacidade de ler e interpretar cenários; ter os traços definidos de um líder. (NASSAR, 2005, p. 49)

A comunicação empresarial precisa estar inserida em um conceito de permanência e isso é parte da cultura da instituição. Em outras palavras, quanto mais esclarecida esta for sobre o seu papel social, mais apta estará a se comunicar e, principalmente, se fazer entendida, conforme relata em seu livro, Juarez Bahia,

o que se denomina comunicação empresarial é, assim, o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se faz ouvir. Interna e externamente, a informação prestada por ela corresponde a uma estratégia. (BAHIA, 1995, p. 9)

E, para obter êxito, a entidade não pode permanecer indiferente às mudanças tecnológicas. Deve estar sempre atenta às técnicas e aos recursos disponíveis para alcançar da melhor maneira possível, de forma mais ágil e clara, seus públicos interno e externo. Para ser efetiva, a comunicação deve ir além da simples divulgação de comunicados e memorandos, como será mostrado no capítulo seguinte.

### 2.3.1 A comunicação organizacional

Tomando como base o conceito de Kunsch,

entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 150)

E, nesse contexto, serão abordados os quatro tipos de comunicação, sendo esse *mix* o responsável pelo êxito do processo.

A comunicação institucional, por meio da gestão estratégica das relações públicas, responde pela construção e formatação da imagem e identidade corporativas da organização. Esta deve construir uma imagem forte de forma a ter uma influência positiva na sociedade onde está inserida. Este objetivo está intrinsecamente ligado aos aspectos institucionais como missão, visão e valores.

Para se fazer ouvida, a organização deve utilizar-se dos instrumentos da comunicação institucional.

Esses instrumentos são: as relações públicas, às quais cabe delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia. (KUNSCH, 2003, p. 166)

Vinculada diretamente ao marketing de negócios, a comunicação mercadológica é responsável pela produção comunicativa dos objetivos institucionais dessa natureza, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços da empresa.

Como sugere o próprio nome, a comunicação administrativa se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas. Relacionando-se assim, com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal comunicativas, não devendo ser confundida com a comunicação interna nem substituída por ela, sendo uma agregadora.

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto. (KUNSCH, 2003, p. 152)

Com vistas a fazer a comunicação organizacional fluir da melhor maneira possível é necessário que todos os níveis hierárquicos tenham acesso a mesma informação, fazendo com que a mensagem a ser passada pelos profissionais esteja sempre alinhada. E, conforme relata Kunsch, existem meios simples para que isso ocorra.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumento disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente. (KUNSCH, 2003, p.156)

A comunicação interna, por sua vez, deve viabilizar toda a interação possível entre a entidade e seus empregados, de forma a compatibilizar os seus interesses. O assunto, tema da presente monografia, será explorado de forma mais detalhada no capítulo 2.4 deste referencial teórico.

### 2.3.2 O fluxo da comunicação nas organizações

Os canais de comunicação são divididos em verticais e horizontais. Eles são determinantes para que a mensagem do emissor não sofra ruído antes de chegar ao receptor, evitando, assim, que ela chegue distorcida.

Nas empresas, são encontrados os canais verticais, que deixam em maior evidência os níveis hierárquicos, caracterizados como descendentes (de cima para baixo). Eles se referem à mensagem passada dos superiores aos subordinados. Existem, também, os ascendentes, passados de baixo para cima, como forma de dar retorno ao trabalho executado. Outra forma que pode ser encontrada, são os canais horizontais, referentes à comunicação entre órgãos, setores ou cargos de mesmo nível hierárquico.

### 2.3.3 Os ruídos na comunicação organizacional

Para Kunsch (2003), barreiras são problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São ruídos que prejudicam sua eficácia. Neste capítulo, serão expostas algumas barreiras responsáveis por não levar a mensagem de forma clara e concisa ao receptor.

A primeira delas é a mecânica ou física, que está relacionada com os aparelhos de transmissão, como o barulho e equipamentos inadequados, dificultando ou mesmo impedindo que a comunicação ocorra. Uma vez inserido nesse ambiente, o funcionário pode se sentir desmotivado.

As fisiológicas são referentes aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala. Fato cada vez mais presente nas empresas devido à inserção de deficientes no quadro de funcionários. Por isso, a instituição deve adequar sua comunicação de forma a evitar esse ruído.

Muito comum também são as semânticas, decorrentes do uso inadequado da linguagem que não é comum ao receptor, ou seja, não faz parte do seu repertório. Dessa barreira pode derivar a psicológica, os preconceitos e estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada. Ela está ligada diretamente às crenças e valores.

Kunsch aponta também o excesso de informações como uma barreira extremamente prejudicial à comunicação.



O excesso de informações é outra barreira bastante presente na atualidade. A sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e teletemáticos, tudo isso tem causado uma espécie de saturação para o receptor. A falta de seleção de prioridade acaba confundindo o público em vez de propiciar uma comunicação eficaz. É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham. (KUNSCH, 2003, p. 75)

E, por último, as comunicações incompletas e parciais constituem mais uma barreira na comunicação organizacional. As informações acabam fragmentadas e distorcidas, gerando, assim, dúvidas, fazendo com que as informações não sejam transmitidas da forma correta ou, ainda, sonegadas.

## 2.4 Comunicação interna

A comunicação interna pode ser definida, em linhas gerais, como o elo que mantém a boa relação entre a empresa e seu funcionário. Ela deve transmitir, de forma clara e objetiva, quais são os objetivos da organização. O profissional deve estar integrado à instituição, ter ciência da importância do trabalho que desenvolve e, principalmente, perceber que é reconhecido pela entidade. Esses pontos são fundamentais para o sucesso de qualquer iniciativa.

Nesse contexto, está inserido o conceito de Paulo Nassar. O primeiro passo para se ter uma comunicação interna empresarial eficiente é o reconhecimento por parte da diretoria.

Também é fundamental que a alta direção das empresas seja a grande avalista de uma cultura de comunicação, que deve permear toda a empresa. E, principalmente, deve dar o exemplo, já que transparência não é mais uma virtude empresarial, mas sim um dado de cenário. Em pouco tempo, os clientes pensarão das empresas o mesmo que os seus empregados. Por isso, a comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco dos negócios, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas. (NASSAR, 2005, p. 47)

Pelo exposto por Nassar, infere-se que a comunicação é essencial para a construção do futuro da empresa. Sendo assim, todos os funcionários, independente do cargo que ocupam, devem ter acesso às mesmas informações como forma de estimular o sentimento de “pertencer”. Para isso, o corpo diretor deve construir uma

base sólida no relacionamento com seus colaboradores, sempre com o objetivo de informar, persuadir, envolver e motivá-los. Segundo Kunsch (2003), as organizações precisam ser vistas como unidades multidisciplinares e não fragmentada em setores. O mesmo vale para a comunicação organizacional, que tem de ser vista numa perspectiva integrada.

Esse comportamento evita também a chamada rádio corredor que, na maior parte das vezes, provoca um desvio na comunicação, conforme Margarida Kunsch relata em seu livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*.

Um dos produtos mais conhecidos da rede informal é o boato ou rumor, que chega a constituir uma “rede de boatos”, formada às vezes por interesses maldosos, mas em grande parte decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informações. A conversa, a livre expressão do pensamento, as manifestações dos trabalhadores sem o controle da direção administrativa são algumas expressões da rede informal, insertas no convívio natural das pessoas e dos grupos. (KUNSCH, 2003, p. 86)

Seguindo essa linha, Bahia (1995) reforça que a comunicação interna deriva da necessidade de transmitir ao público da casa, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm. Para complementar a definição, o jornalista Paulo Nassar afirma,

é preciso ter um cuidado cada vez maior com a imagem, já que esta, sem dúvida, será um dos grandes diferenciais competitivos entre as empresas, neste novo milênio. (...) Quem não entende, não atende. Por isso é que a comunicação interna assume um papel estratégico na gestão empresarial. É ela que promove o fluxo de informações, cria, nas pessoas o sentimento de “pertencer”; ajuda a construir o futuro da organização. (NASSAR, 2005, p. 48)

Em outras palavras, o autor ressalta a importância do fluxo de informações interno e traz também um conceito abordado no tópico comunicação nas organizações: a imagem da empresa.

Defendo que o público interno é o mais estratégico – e, portanto, o mais importante – para a organização. Incluo os familiares dos empregados neste público. Ambos são fundamentais para a formação da imagem pública da empresa. É o que chamo de formadores de opinião para os demais públicos de interesse da empresa. Quando um empregado fala mal da empresa em que trabalha, essa informação é imediatamente repassada e, quase sempre, com um aumento considerável dos pontos negativos. Porém, é necessário ressaltar que apenas a boa comunicação interna não consegue “sustentar” a imagem positiva da empresa. É preciso que haja um “bom pacote empresarial” – produtos, qualidade, segurança, salários, benefícios, responsabilidade social entre outras coisas – para que se possa construir e

manter a boa imagem de uma organização. E, é claro, o papel do comunicador é fundamental nesse processo. (NASSAR, 2005, p. 50)

Se uma empresa quer ser bem vista no mercado externo, o primeiro passo é agradar o público interno. É ele que vai fazer a melhor propaganda da organização. São eles a base da mesma e com o funcionário executando seu trabalho de forma satisfatória, a entidade só tem a ganhar.

Conforme dito anteriormente, um dos objetivos da boa comunicação está em fazer com que todos fiquem cientes do que a organização deseja alcançar. E para Bahia (1995), esse processo inclui todos os meios institucionais que tenham como finalidade tornar conhecidas as mensagens da entidade.

São formas, instrumentos ou veículos de comunicação interna: a assessoria de imprensa ou de comunicação; os produtos (jornal, revistas, gravação, vídeo e etc.) que a empresa edita para distribuição interna; os boletins informativos para conhecimento dos empregados e aqueles que procedem dos órgãos federativos para os empresários. (BAHIA, 1995, p. 31)

Estão disponíveis no mercado diversos meios para se fazer uma boa comunicação interna, cabe a empresa optar por qual, ou quais, trarão os resultados desejados.

#### 2.4.1 A eficácia da comunicação interna

Kunsch (2003) traz em seu livro um conceito que deve ser explorado. A autora coloca as organizações em geral como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos. A autora diz ainda que as mesmas não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados.

Em outras palavras, não é pelo simples fato de existir uma comunicação formalizada dentro da instituição que todos os problemas serão resolvidos. Para se ter o efeito desejado é preciso que ela seja planejada, com objetivos bem definidos, de forma a viabilizar toda a interação possível com seus empregados.

Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada,

planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita. (KUNSCH, 2003, p. 154)

A comunicação interna deve ser vista como uma ferramenta estratégica para atender os interesses dos empregados e da empresa, estimulando sempre o diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação, independente do nível que o funcionário ocupe.

### 3. METODOLOGIA

Com o objetivo de melhor ilustrar a temática abordada, foi feita uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. A intenção é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2007).

Selltiz (1967, p. 63) complementa,

Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Para isso, foram aplicados questionários com 11 dos 12 gestores da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), nos dias 19 e 20 de maio na própria instituição. Um deles não pôde participar, o gerente de Relacionamento e Desenvolvimento ao Cooperativismo de Saúde, pois estava em viagem no período. O objetivo foi buscar a visão desses a respeito da comunicação interna da instituição.

Complementam o presente trabalho a pesquisa bibliográfica sobre comunicação organizacional, retratando especificamente a comunicação que é feita internamente. A pesquisa baseia-se principalmente em material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. E, conforme relata Gil (2007), o primeiro passo é a escolha do tema a ser abordado, conforme o capítulo I do estudo.

Foi utilizado também o método do estudo de caso, que consiste nos seguintes passos:

é possível definir um conjunto de etapas que podem ser seguidas na maioria das pesquisas definidas como estudo de caso: formulação do problema; definição da unidade-caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; e preparação do relatório. (GIL, 2007, p.137)

Seguindo o conceito exposto, apresenta-se o seguinte cenário: o problema a ser estudado é a comunicação interna na Organização das Cooperativas Brasileiras e, por meio de entrevista com seus gestores, será feito o levantamento dos dados necessários para preparar o relatório e, assim, propor soluções.

## **4. ESTUDO DE CASO – Organização Das Cooperativas Brasileiras**

### **4.1 Histórico da organização**

Criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é o órgão máximo de representação do setor em todo o país. Entre seus principais objetivos estão promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, tanto nas instâncias políticas quanto institucionais. Além disso, deve zelar pela preservação e o aprimoramento desse sistema, incentivo e orientação das sociedades cooperativistas.

Na época do regime militar, o cooperativismo brasileiro era representado por duas entidades que divergiam entre si: Aliança Brasileira de Cooperativas (Abcoop) e União Nacional das Associações Cooperativas (Unasco). Devido a essa desunião, as mesmas não tinham suas necessidades atendidas pelo Estado, que, por sua vez, tinha interesse na consolidação do movimento.

Percebendo que a força cooperativa, na época, estava no campo, o governo enxergou no setor o apoio necessário para realizar sua política agrícola. E foi em 1967 que o então ministro da Agricultura, Luiz Fernando Cirne Lime, solicitou ao secretário de Agricultura do Estado de São Paulo, Antonio José Rodrigues Filho, que promovesse a união do movimento cooperativista. Sendo assim, em 2 de dezembro de 1969, durante o citado congresso, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras.

Entretanto, a entidade somente foi registrada em cartório no dia 8 de junho de 1970, tendo seu estatuto social aprovado no dia 30 de junho, do mesmo ano, pela Assembléia Geral Extraordinária do sistema, conferindo à ela a representação e, consequentemente, a defesa dos interesses do cooperativismo brasileiro. Contudo, somente no dia 16 de novembro do ano seguinte, foi aprovada a Lei 5.764, substituindo toda a legislação anterior referente ao segmento. A partir dela, a OCB passou a ser a representante única do cooperativismo em âmbito nacional.

A década de 80 foi marcada por eventos que aconteceram em todo o Brasil com o objetivo de discutir temas ligados ao movimento e tomar decisões fundamentais para o processo de consolidação e aperfeiçoamento do cooperativismo. Já a década seguinte relatou o sofrimento do setor agropecuário devido aos sucessivos planos econômicos do governo. Sendo assim, a solução foi

tornar as cooperativas competitivas numa economia de mercado, e, para que isso acontecesse, foi necessária a criação em 1998 do Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias (Recoop). E, também do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), que visa à implementação do programa de autogestão nas cooperativas.

Aceitando o desafio de desenvolver e consolidar o movimento cooperativista, era natural que encontrariam dificuldades por não ser esse um segmento consolidado no Brasil. Sendo assim, para diminuir as distâncias e tentar minimizar as diferenças culturais e de desenvolvimento, fez-se necessária a criação de 27 organizações estaduais (OCEs). Elas surgiram com um único objetivo: ser o elo entre a entidade nacional e a realidade dos estados brasileiros onde o cooperativismo está presente.

Com isso, a Organização das Cooperativas Brasileiras possui dois grandes públicos que têm uma forte ligação entre si, as organizações estaduais, e consequentemente, as cooperativas. Colocando em números, a OCB atende 27 OCEs e 6.612 cooperativas presentes em todo o Brasil e cadastradas no sistema.

Para melhor cumprir sua função de entidade representativa do cooperativismo brasileiro, a OCB também estabeleceu os ramos do cooperativismo, baseados nas diferentes áreas que o movimento atua. E, em 4 de maio de 1993, eles foram divididos em: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infra estrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e Turismo e Lazer.

A organização tem como principal linha de atuação a promoção e a defesa dos interesses das cooperativas, sendo esse, o principal serviço a ser oferecido, lutando em prol da expansão do movimento no país.

#### 4.2 Estrutura organizacional

A organização é dividida de forma bem clara e suas áreas são subordinadas diretamente à Superintendência, que, por sua vez, remete-se à Presidência. São oito gerências, três assessorias e uma coordenadoria jurídica.

Duas gerências trabalham de forma bem integrada, a Gerência de Comunicação (Gecom) e a de Pessoas (Gepes), mais conhecida como recursos humanos. A instituição conta também com a Gerência de Mercados (Gemerc) responsável por 11 dos 13 ramos do cooperativismo. Cuidando do segmento do

Crédito está a Gerência de Relacionamento e Desenvolvimento ao Cooperativismo de Crédito (Gecred) e respondendo pelo ramo Saúde, a Gesaud, Gerência de Relacionamento e Desenvolvimento ao Cooperativismo de Saúde.

A parte administrativa da instituição fica por conta da Gerência Financeira (Gefin) e a Gerência de Logística (Gellog) cuida da infraestrutura e da parte de documentação. A tecnologia da Casa do Cooperativismo fica a cargo da Gerência de Tecnologia da Informação (Getin). As assessorias são responsáveis pelo Planejamento, área Parlamentar e contatos internacionais. Fechando a equipe, tem a Coordenadoria Jurídica, que cuida de todos os aspectos legais da entidade.

#### 4.3 A Gerência de Comunicação

A Gerência de Comunicação (Gecom) da Organização das Cooperativas Brasileiras é composta por uma gerente, duas jornalistas e uma auxiliar administrativa. Porém, para melhorar a execução de seus trabalhos, conta com o apoio da Gerência de Comunicação do Sescop, composta por uma gerente, duas jornalistas e um publicitário.

Entre as diversas atribuições conferidas à área está a comunicação interna da instituição. Ela ocorre em um trabalho conjunto com a Gerência de Pessoas (Gepes). Entretanto, trabalhando na Casa do Cooperativismo há mais de dois anos, a aluna verificou por meio de levantamentos que a comunicação interna não flui como desejado. Apesar de contar com meios para que ela ocorra estes não são utilizados de forma satisfatória.

O veículo mais utilizado é o semanário interno chamado Vitrine. Ele é feito em formato de blog e sua edição, de forma mais descontraída, sai às sextas-feiras. O informativo contempla diversas editorias como “Aqui fazemos assim”, contando o trabalho de cada área, “Perfil”, que conta um pouco da vida dos novos colaboradores, “Se liga”, abordando dicas e relembrando comunicados, “Aniversariantes”, “Viagens”, entre outros.

Outro canal de comunicação é o “Infomail”, que traz informações mais técnicas sobre eventos que estão acontecendo, informações sobre planejamento estratégico, comunicados e campanhas. Em segundo plano, todos os colaboradores recebem diariamente o Clipping no período da manhã e o Informativo OCB ao final do expediente.



A entidade possui três murais, sem uso desde julho de 2010, uma vez que a atualização era feita pelos estagiários e a gerência não conta mais com tais profissionais.

Paralelamente, os gestores se encontram às sextas-feiras pela manhã em uma reunião gerencial com o objetivo de passar a toda a equipe o que cada área está realizando.

A organização conta também a cada dois meses com a comemoração dos aniversariantes, além daquelas realizadas em datas festivas como Dia das Mães, Dia dos Pais, Páscoa e Dia da Mulher. Além disso, realiza duas grandes confraternizações para unir cada vez mais seus funcionários e familiares, a festa junina e a de final de ano.

#### 4.4 Apresentação e análise dos resultados

Logo com a primeira pergunta ficou claro que os gestores da OCB reconhecem o trabalho de comunicação interna realizado pela Gerência de Comunicação (Gecom), pois dos 11, sete apontaram esse trabalho como evidente.

Quando questionados quanto aos meios de comunicação mais utilizados pelas suas gerências e assessorias e os menos usados quase todos os veículos foram de alguma forma selecionados. Entre os mais importantes estão o e-mail e o infomail com quatro marcações e o Informativo OCB e o Vitrine com três cada um. Esta questão gerou uma resposta que não era a esperada, uma vez que o meio escolhido como o mais eficiente é o menos utilizado, ficando então a dica para um novo projeto. Quanto aos veículos menos importantes, a intranet foi apontada com cinco votos, o que já era esperado, uma vez que a entidade necessita de um sistema mais moderno.

Ao serem indagados quanto aos conteúdos veiculados 81% deles se dizem satisfeitos, e apenas 19% estão pouco satisfeitos. Dessa forma, eles afirmam sugerir, com frequência, pauta para os veículos. Um dos gestores afirmou não sugerir, uma vez que o processo de elaboração de pautas é fechado à gerência. Entretanto, os resultados do questionário foram apresentados à Gerência de Comunicação da OCB, e a equipe não acredita ser esse o motivo, pois por várias vezes são solicitadas pautas a outras áreas e estas não atendem alegando que o

motivo da reunião realizada não geraria interesse dos colaboradores, o que muitas vezes atrapalha o trabalho da comunicação.

O ponto abordado em seguida foram os murais. Todos estão desativados e com o questionário percebeu-se que a manutenção dos mesmos é considerada relevante para o público interno. Mais da metade dos gestores entrevistados afirma, em algum momento, ter utilizado as informações disponibilizadas nos murais e oito, dos onze, consideram importante sua manutenção.

O questionário abordou também a percepção dos gestores quanto à postura da organização, perguntando se eles se sentem ouvidos pela entidade. Destes, oito relataram que sim, dois dizem não serem ouvidos e um preferiu não se pronunciar, deixando a questão em branco. Esse item é essencial, uma vez que indica o potencial de crescimento da instituição, pois seus profissionais se sentem ouvidos, confiam nela e querem crescer juntos.

Outro ponto tratado foi a avaliação dos mesmos quanto à comunicação existente nas suas gerências e a entre os demais gestores. Quando avaliaram a relação na sua área, mais de 80% responderam boa, tendo duas ótimas e uma regular. Entretanto, a comunicação entre os gestores das diversas áreas não foi considerada satisfatória. A maior parte considerou regular ou ruim, sendo que apenas quatro estão satisfeitos e classificaram como boa e ótima.

A última questão solicitava que os gestores marcassem dois veículos que acreditam ser os mais eficazes para a realização de uma boa comunicação interna. Em disparado, ficou a indicação de uma intranet mais moderna, com nove votos. Em seguida, com seis marcações, ficou o bate-papo interno.

#### 4.5 Propostas de melhoria

Os resultados obtidos revelam o que era proposto pela terceira hipótese, existe um trabalho de comunicação interna na Casa, ele é reconhecido, porém não efetivo. Desta forma, a aluna vem propor algumas soluções.

Conforme solicitado pelos gestores, a primeira providência e mais simples, seria voltar a utilizar os murais. Eles são uma forma do colaborador ter uma informação rápida sobre tudo que ocorre na instituição, desde reuniões a campanhas que estão sendo realizadas. Além disso, é um veículo de fácil manutenção, não desprendendo muito tempo do profissional que o atualiza. E o

mais importante, todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico, terão acesso a mesma informação, fazendo com que flua a comunicação interna na Casa.

Ainda sobre os veículos, a intranet precisa passar por uma reformulação com o objetivo de ficar mais moderna e atender ao colaborador de forma mais rápida e eficiente, o que não acontece com o modelo atual. Além disso, a instituição deveria investir em um sistema de bate-papo interno como forma de otimizar o tempo de seus funcionários. Com isso, eles poderão trocar informações em tempo real, sem ter de esperar por um e-mail enviado que muitas vezes não chega.

Outro ponto a ser reforçado são as reuniões gerenciais que acontecem normalmente às sextas-feiras pela manhã. Nenhum gestor entrevistado apontou a ação como uma das mais importantes. Pelo contrário, reclamaram da comunicação entre o quadro de gerentes. Isso indica que deveria ser revisto o planejamento dessa ação, com o objetivo de integrá-los ainda mais e trazer informações alinhadas não só para a área de comunicação, mas para toda a instituição.

Além disso, a aluna propõe a criação de uma campanha para postura organizacional. Muitas vezes, com a correria do dia-a-dia, o colaborador deixa de lado gestos simples, mas que fazem a diferença no ambiente profissional. Esquecem de apagar as luzes ao sair do banheiro, não dão bom dia ao colega ou deixam o monitor ligado ao ir embora pensando que isso não irá aumentar o consumo de energia.

Por isso, a campanha teria o objetivo de levar a todos os funcionários dicas simples de como se portar no ambiente de trabalho, desde um atendimento ao telefone a um evento externo no qual o profissional representa a instituição. A ideia é criar um ambiente mais agradável e, conseqüentemente, motivar o colaborador a realizar suas funções.

No primeiro mês, serão abordados temas relativos ao uso das dependências, como utilização dos banheiros e maneiras de economizar energia. Os dois meses seguintes serão marcados pelas regras de boa convivência, que vão desde o atendimento ao telefone, passando pelos alimentos deixados na copa e chegando às vestimentas utilizadas no ambiente de trabalho.

O quarto e último mês irá tratar da cultura de cooperação, de forma que o profissional da Casa do Cooperativismo esteja apto a representá-la em qualquer situação.

A ideia é que, a cada segunda-feira, seja enviado um e-mail marketing com a dica da semana. Ao todo, serão 14 e, para elucidá-las, a gerência irá realizar diversas ações como forma de motivar o colaborador. Será ministrada uma palestra sobre “Postura Profissional” e, na ocasião, serão sorteados livros da estilista Glória Kalil. Em continuidade, a ação seguinte fará uso dos murais da instituição. Serão colocados bonecos feitos com roupas de imãs para que sejam expostas as melhores formas de se vestir no ambiente profissional.

Na terceira semana, será feita uma brincadeira com cada gerência da instituição. Será sorteado um colaborador de cada área e aqueles que atenderem o telefone corretamente receberão um prêmio.

Ao final da campanha, será feito um concurso da melhor história em quadrinhos que retrate o que foi aprendido. O ganhador poderá desfrutar de um jantar, com acompanhante, na churrascaria Porcão.

Como forma de reforço, após o término das dicas, no início da semana, será entregue uma peça de um quebra-cabeça contendo uma dica rápida para lembrar tudo o que foi dito na campanha. Essa ação se estenderá até a última segunda-feira de 2011 com expediente na Casa do Cooperativismo.

Dessa maneira, com dicas simples e de baixo custo, e com orientação e participação da sua gestora, a aluna propõe ideias que podem, em primeiro plano, e em caráter de urgência, melhorar a comunicação interna da Organização das Cooperativas Brasileiras.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evolução dos meios de comunicação, as empresas devem estar cada vez mais atentas à imagem que passam, não só para seu público externo como interno também. Estes são os grandes responsáveis por zelar pela marca da instituição. São eles que a compõem.

A comunicação interna feita de forma eficaz torna-se uma ferramenta estratégica para atender os interesses dos empregados e da empresa, estimulando sempre o diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação do funcionário, independentemente do nível ocupado por este.

Entretanto, esse fato ainda não é visto com a devida importância por diversas entidades, fazendo com que o público interno fique, muitas vezes, esquecido. E isso pôde ser notado na Organização das Cooperativas Brasileiras.

Com a pesquisa realizada, entre os dias 19 e 20 de maio, na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) foi possível comprovar a terceira hipótese presente neste estudo de caso, uma vez que a comunicação interna é reconhecida, porém não é efetiva, podendo, e devendo, ser melhorada.

Portanto, com este trabalho a aluna alcançou o seu objetivo, de mostrar, por meio do referencial teórico a importância e, principalmente, a eficácia de uma comunicação interna realizada da forma desejável. Com isso, leva agora à instituição, juntamente com os dados apontados pelo questionário, a percepção que seus gestores têm da comunicação interna da Casa do Cooperativismo.

É justamente isso que se esperava com a monografia: após a análise da percepção dos gestores, propor ideias para que a comunicação entre a empresa e seus funcionários seja feita da melhor forma possível, atendendo a todos. Assim, a aluna apresentou soluções simples que podem ser implantadas para que a organização melhore esse processo.

## Referências

- ARGYRIS, Chris, BARTOLOMÉ Fernando e ROGERS, Carl. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro, Mauad, 1995.
- BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação: introdução a teoria e a prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- BITTI, Pio Ricci e ZANI, Bruna. **A comunicação como processo social**. Lisboa: Estampa, 1997.
- BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- CHAPPELL, R. T. e READ, W. L. **Comunicação interna na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos – Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional – Um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusnao Editora, 2006.
- NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2005.
- POLISTCHUK, Ilana e TRINTA, Aluisio Ramos. **Teorias da comunicação: o pensamento e a prática da comunicação social**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- POYARES, Walter Ramos. **Comunicação social e relações públicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1974.

## **Apêndice**

Como forma de elucidar as hipóteses propostas, será apresentado o questionário aplicado a onze gestores da Organização das Cooperativas Brasileiras e os resultados.

## Apêndice A – Questionário

1. Existe um trabalho evidente de comunicação interna na Casa?

( ) Sim ( ) Não

2. Enumere, em ordem crescente, os veículos de comunicação interna atualmente produzidos, em relação a utilidade do mesmo para a sua gerência.

(1- mais importante e 5 – menos importante)

( ) Vitrine ( ) E-mail / Infomail ( ) Informativo  
( ) Intranet (Coopnet) ( ) Reuniões gerenciais

3. Como você se sente em relação aos conteúdos veiculados?

( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito  
( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito

4. Você costumar sugerir pautas para os veículos?

( ) Sim ( ) Não

Se não, por qual motivo?

( ) O processo de elaboração de pautas não é aberto a outras áreas  
( ) As informações produzidas pela minha área não geram notícias  
( ) Devido ao cronograma corrido de atividades durante a semana acabo esquecendo

5. Você chegou a utilizar as informações que eram publicadas nos murais?

( ) Sim ( ) Não

6. Você considera importante a manutenção desse veículo?

( ) Sim ( ) Não

7. Você se sente ouvido pela instituição?

( ) Sim ( ) Não

8. Como você classifica a comunicação existente na sua gerência/assessoria?

( ) Ótima ( ) Boa  
( ) Regular ( ) Ruim

9. E a comunicação entre os gestores das diversas áreas da Casa?

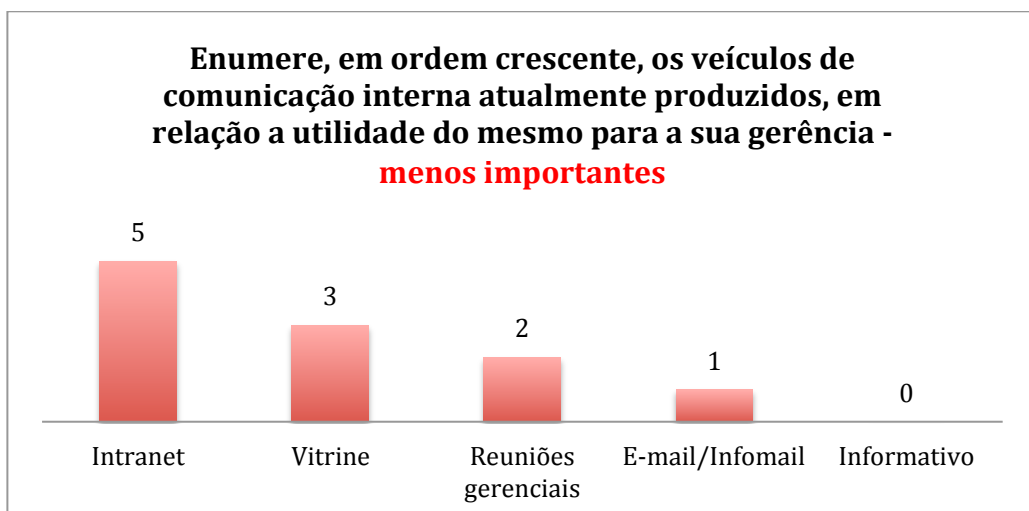
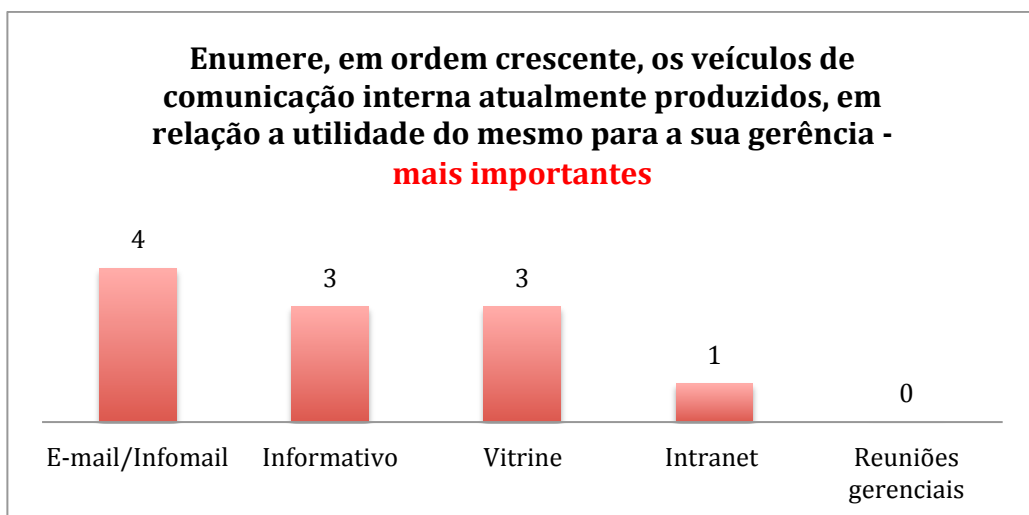
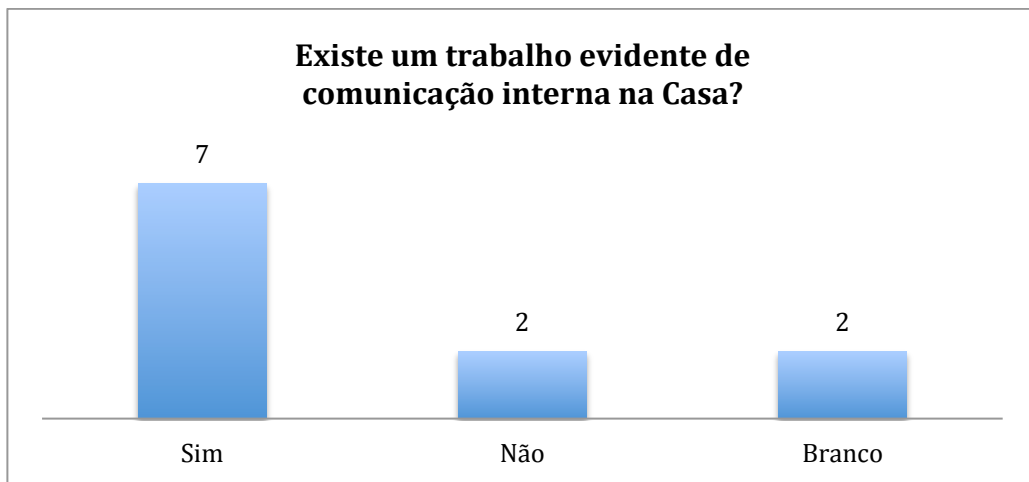
( ) Ótima ( ) Boa  
( ) Regular ( ) Ruim

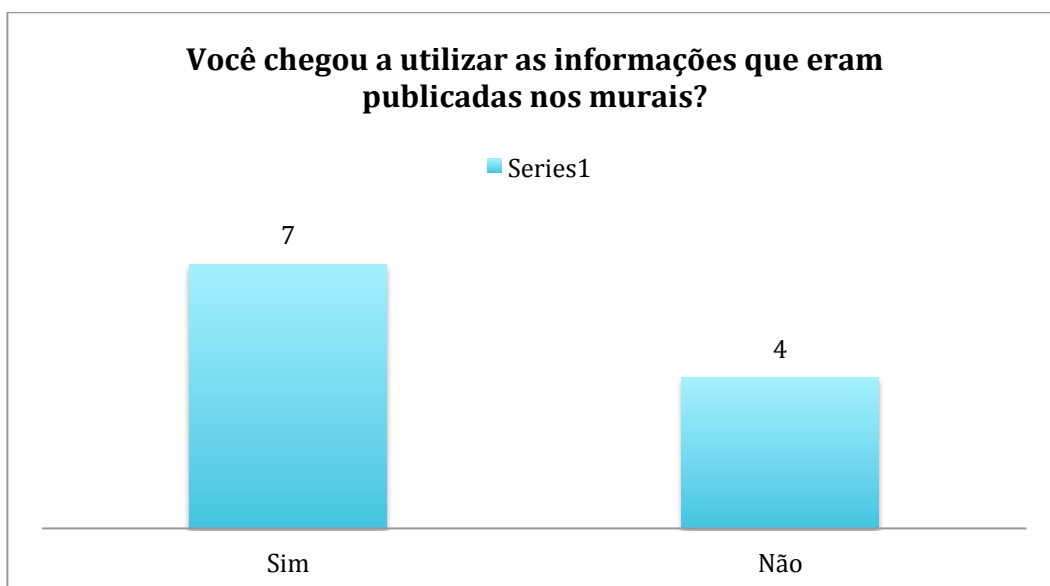
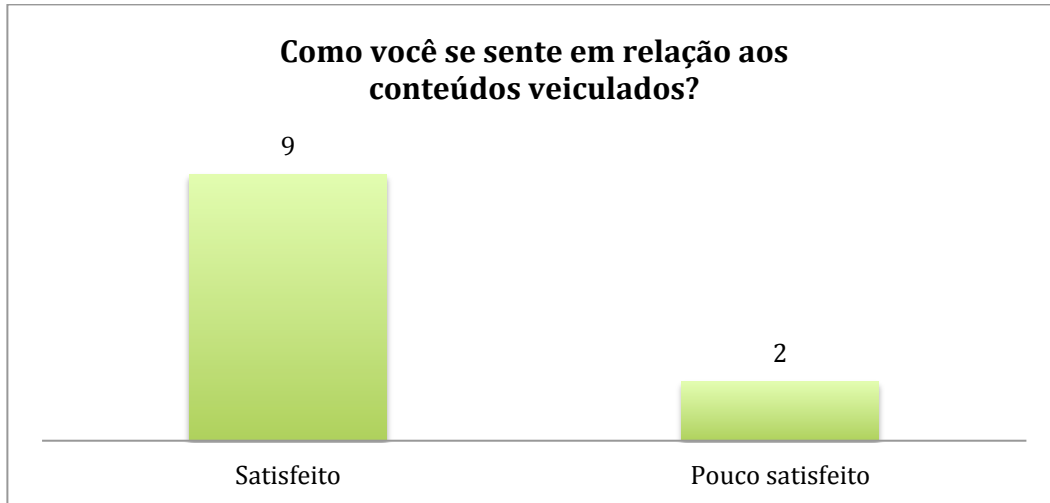
10. Selecione dois veículos que seriam mais eficazes para realizarmos uma boa comunicação interna.

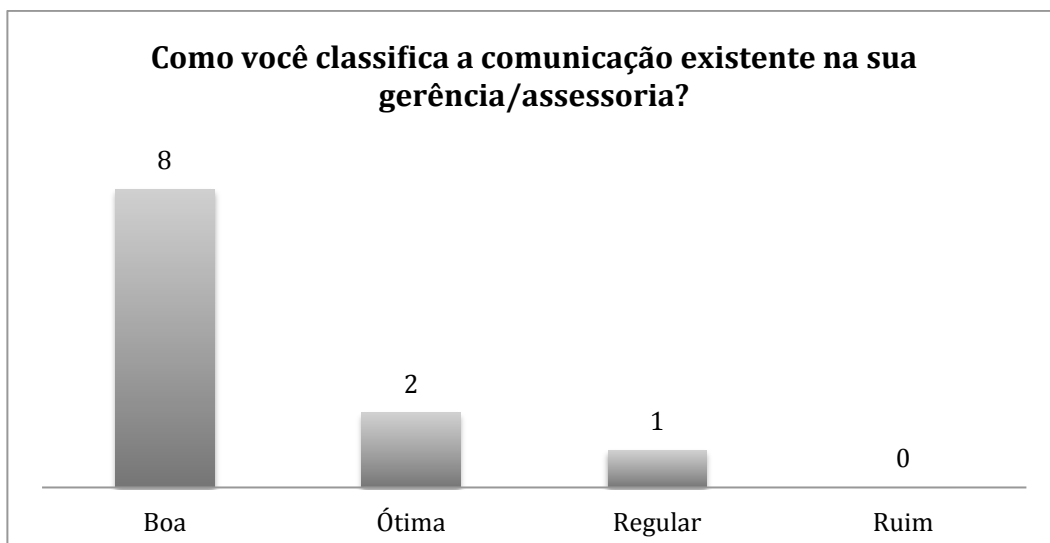
( ) Rádio corporativa ( ) Mural ( ) Intranet mais moderna  
( ) Bate-papo interno ( ) Infomail ( ) Os que existem atendem

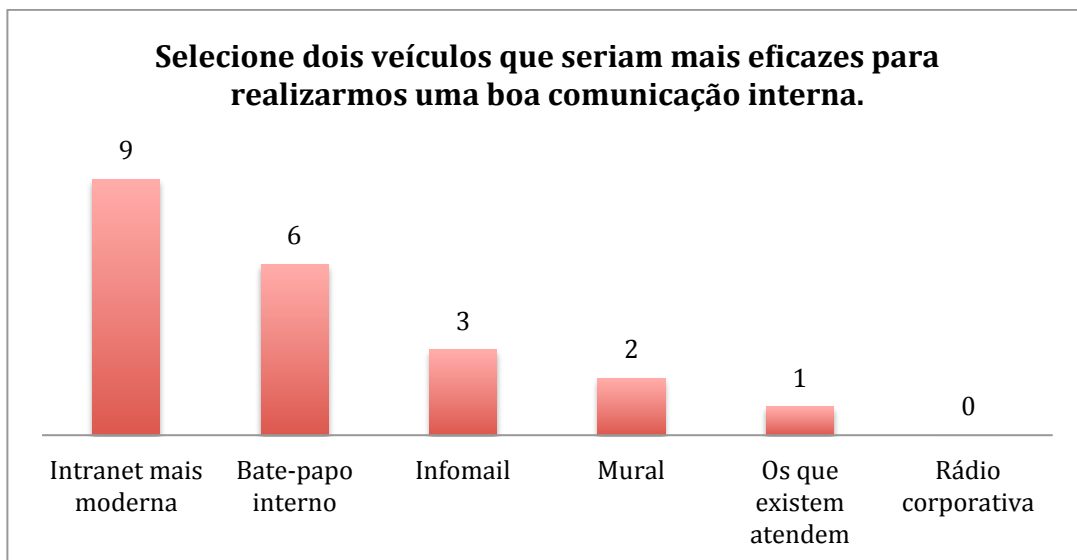
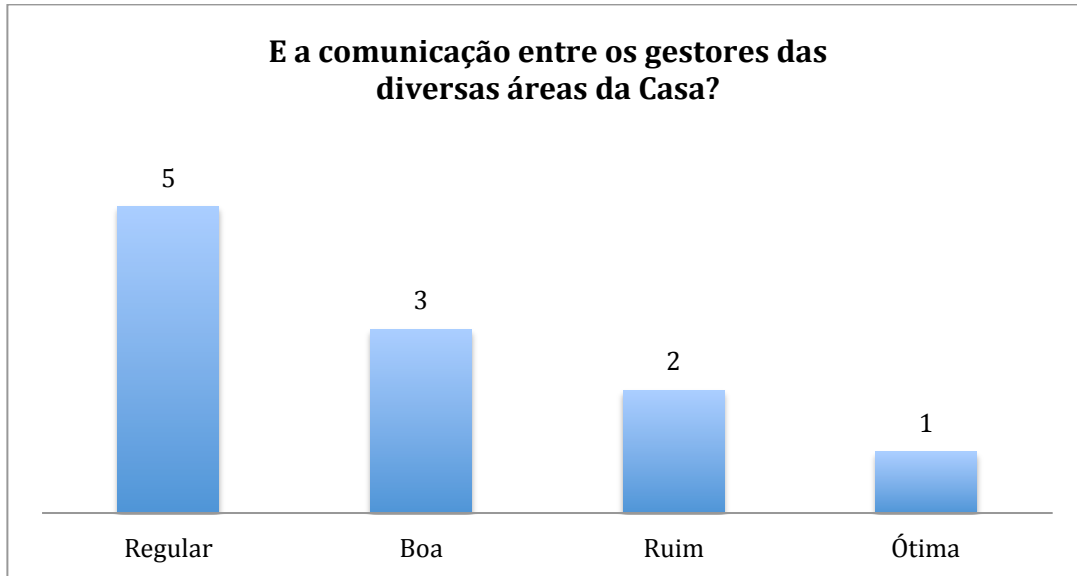


## Apêndice B – Resultados









## **Anexos**

Para subsidiar o estudo de caso serão mostrados alguns dos veículos de comunicação utilizados pela instituição.

## Anexo A – Veículos de comunicação

### Infomail



Sexta-feira, 6 de maio de 2011

Caros colegas da OCB, SESCOOP e CNCOOP,

**Hoje (6/5)**, a Casa do Cooperativismo terá uma programação diferente e especial. Às 15h, no auditório, será ministrada a palestra "Qualidade de Vida x Qualidade de Vida", conduzida pela Seguros Unimed, com participação do Laboratório Sabin. Também será realizada, para as mulheres, oficina de prevenção ao câncer de mama.

Essas atividades dão início à implantação do programa de qualidade de vida para os colaboradores da OCB, SESCOOP e CNCOOP, que será desenvolvido pela Gerência de Pessoas (Gepes) em parceria com a Gerência de Promoção Social (Geprom), Gerência de Comunicação (Gecom) e Gerência de Logística (Gelog). A Geprom já está desenvolvendo as diretrizes desse programa para as cooperativas, conforme previsto no Planejamento Estratégico.

Em seguida, às 17h, comemoraremos os aniversários dos meses de março e abril e também o Dia das Mães, no saguão da recepção. Ao final, brindes serão sorteados entre os presentes, incluindo dois *vouchers* para o Gold Spa do Sabin. Contamos com a presença de todos!

OCB Infomail • Informações para o Sistema OCB • Cooperativismo. Você participa. Todos crescem.

## Informativo


Organização das Cooperativas Brasileiras

www.brasilcooperativo.coop.br

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo


# Informativo OCB

Brasília, 11 de fevereiro de 2011

Nº 2013

## Cooperativismo investe na formação de jovens profissionais

No dia 16/2, quarta-feira, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de São Paulo (Sescoop/SP), assinará convênio com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) com o objetivo de ampliar a oferta do programa de formação de aprendizes para as cooperativas. Com três anos de atuação, o programa "Aprendiz Cooperativo" atende 289 jovens, contemplando nove cidades do interior paulista. [Leia mais.](#)

## Macrocoop doa computador à Coop Z1

Dando continuidade ao projeto de colaboração entre cooperativas associadas ao Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Alagoas (OCB/AL), a Cooperativa de Trabalho dos Profissionais em Informática e Telecomunicação (Macrocoop) entregou mais um computador completo e em pleno funcionamento. A contemplada foi a Cooperativa dos Pescadores da Colônia Z1 (Coop Z1), instalada no bairro de Jaraguá em Maceió. A cooperativa recebe máquinas de empresas privadas e de outras cooperativas, as consertam e doam para as unidades carentes de Alagoas. [Leia mais.](#)

## Nova diretoria da Coopercarga toma posse

Na noite do dia 09 de fevereiro de 2011, a Coopercarga comemorou seus 21 anos de história. Uma data para várias comemorações, pois a noite também contou com a posse da nova diretoria e despedida do então diretor presidente Dagnor Roberto Schneider – que permaneceu no cargo por 16 anos. Osni Roman assumiu oficialmente a presidência da Coopercarga. [Leia mais.](#)



## Certel leva sinal de Internet a Progresso

Com o objetivo de aproximar-se cada vez mais de seus associados, a Cooperativa Regional de Desenvolvimento Teutônia (Certel), através do provedor CertelNET, está disponibilizando desde janeiro o sinal da Internet, via banda larga, para o município de Progresso (RS). Em 2010, o provedor também ingressou em Santa Clara do Sul, Boqueirão do Leão, Colinas, Brochier e Maratá. E no município de Lajeado, já está sendo implantada rede de fibra ótica. [Leia mais.](#)



### Agenda

2011

**AGO - Assembleia Geral Ordinária da OCB**

**Data:** 28/4/2011  
**Local:** Sede da OCB  
**Realização:** OCB

**XIV Prêmio Andef**

Inscrições até 30/4/2011  
**Local:** Sede da OCB  
**Realização:** Associação Nacional de Defesa Vegetal (Andef).  
**Apoio:** Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)

## Intranet


Serviços - Sistemas


**Finanças e controle**

- Sistema de Arrecadação SESCOOP
- Sistema de Acompanhamento da Arrecadação OCB
- Manual Contabilidade SESCOOP
- Apontamento Auditoria
- Extrator CGU


**Gestão compartilhada**

- Controle de Documentos
- Gestão de Eventos
- Gestão de Viagens
- Gestão Frequência
- Gestão Currículo
- Cadastro de Funcionário
- Requisição ao Almoxarifado
- Sistema Integrado de Projetos e Atividades


**Gestão da Informação**

- Cadastro de Cooperativas
- Gerenciamento de Informações Protocolares
- Gestão Eletrônica de Documento
- Gestão Estratégica - SESCOOP
- Sistema de Acompanhamento Parlamentar
- Gestão Estratégica - OCB


**Integração**

- Publicador Radio Coop
- Sistema de Inteligência Comercial
- OCB Leis
- Webmail
- Dicionário Aurélio

### Aniversariantes da Semana:

Colaborador	Secao	Dia
ALESSANDRA VASCONCELOS DE ARAÚJO SOUZA	GEFIN	27
THIARLTON VIEIRA DE OLIVEIRA	GEINFRA	31

### Eventos Internos da Semana:

Evento	Local	Data
Treinamento GEPES à GEMDC	Auditório	23/05/2011
Vídeoconferência - Comitê Editorial da Revista SESCOOP	Sala de reuniões da Vice-Presidência	23/05/2011
Reunião do Conselho Nacional do SESCOOP - RELATORIA (Sala de Reuniões da Presidência)	Sala de reuniões da Presidência	23/05/2011
Capacitação do SIG PNC	Sala de treinamento	23/05/2011
Reunião do Comitê Técnico Consultivo do PNC	Sala de treinamento	23/05/2011
Apresentação do Ciclo de Planejamento e Gestão	Sala de reuniões da Vice-Presidência	23/05/2011
Reunião Ordinária do Conselho Consultivo do Ramo Trabalho	Sala de treinamento	24/05/2011
Reunião Conselho Nacional do SESCOOP (sala de reuniões presidência)	Sala de reuniões da Presidência	24/05/2011
reunião sobre portal do brasil cooperativo	Sala de reuniões da Vice-Presidência	24/05/2011
Reunião com a Empresa Coopera	Sala de reuniões da Vice-Presidência	24/05/2011
Convite 01/2011	Auditório	24/05/2011
Reunião do Portal Brasil Cooperativo	Sala de reuniões da Vice-Presidência	24/05/2011
Reunião preliminar à votação do código florestal	Auditório	25/05/2011
1ª Reunião do Comitê de Jovens Lideranças Cooperativistas	Sala de treinamento	25/05/2011
Convite 07/2011	Auditório	25/05/2011
Reunião com representantes da Cooxupé (Sala de Reuniões da Presidência)	Sala de reuniões da Presidência	25/05/2011
portal da estratégia	Sala de reuniões da Presidência	25/05/2011
Apresentação do Ciclo de Planejamento e Gestão	Sala de reuniões da Vice-Presidência	25/05/2011

## Vitrine



15/4/2011

Aqui fazemos assim

Jovens que aprendem no cooperativismo



Camila acha que a oportunidade de trabalho na OCB trouxe experiência e conhecimento sobre cooperativismo

"Quando comecei a trabalhar na Casa do Cooperativismo, há quase um ano e meio, tinha medo de atender o telefone. Acho que era vergonha e um pouco de insegurança", diz Camila Pereira de Jesus, 17 anos, menor aprendiz da OCB, que sente-se feliz com sua evolução. "Hoje, as coisas mudaram, conquistei a confiança dos meus colegas e já executo tarefas mais complexas com muita segurança. As pessoas com quem trabalho me ensinam muito, inclusive a pensar no meu futuro", complementa. A experiência de Camila criou novas oportunidades e trouxe um alerta: "o amanhã se faz hoje, e por isso é importante me preparar desde cedo".



Programa Aprendiz Cooperativo, lançado nesta quarta-feira (13/4), faz parte do Planejamento Estratégico do Sescop

Pensando nisso, o Sescop tem trabalhado com projetos nacionais, o que resultou no lançamento, esta semana, do Programa Aprendiz Cooperativo. Segundo explicou Andréia Sayar, a gerente de Formação Profissional, o aprendiz será preparado para articular teoria e prática, adicionando conhecimentos, habilidades e atitudes que potencializam uma experiência qualificada na cooperativa.

A Lei do Aprendiz determina que as empresas, inclusive cooperativas, reservem entre 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, de seu quadro de funções administrativas. Esses percentuais são calculados sobre o total de empregados cujas funções demandem formação profissional, para jovens de 14 a 24 anos, que estejam regularmente matriculados em escolas, com uma carga horária limite de seis horas diárias.

[Enviar comentário](#)

15/4/2011

Gente nova

Sejam bem-vindos!



Jaciana (Gecon), Lula (Gellog) e Daniela (Aspar)

Nesta semana, a Casa do Cooperativismo recebeu três novos colaboradores. Jaciana Cristina Souza e Daniela de Jesus Antunes irão auxiliar no apoio administrativo da Gecon e da Aspar, respectivamente. Lula Carlos de Lima veio para somar à equipe da Gellog e vai cuidar do patrimônio da instituição.

[Enviar comentário](#)

Edições anteriores:

[Vitrine 254](#)

[Vitrine 255](#)

[Vitrine 256](#)

[Vitrine 257](#)

[Vitrine 258](#)

[Vitrine 259](#)

[Vitrine 260](#)

[Vitrine 261](#)

[Vitrine 262](#)

[Vitrine 263](#)

[Vitrine 264](#)

[Vitrine 265](#)

[Vitrine 266](#)

[Vitrine 267](#)

[Vitrine 268](#)

[Vitrine 269](#)

[Vitrine 270](#)

[Vitrine 271](#)

[Vitrine 272](#)

[Vitrine 273](#)

[Vitrine 274](#)

[Vitrine 275](#)

[Vitrine 276](#)

[Vitrine 277](#)

[Vitrine 278](#)

[Vitrine 279](#)

[Vitrine 280](#)

[Vitrine 281](#)

[Vitrine 282](#)

[Vitrine 283](#)

[Vitrine 284](#)

[Vitrine 285](#)

[Vitrine 286](#)

[Vitrine 287](#)

[Vitrine 288](#)

[Vitrine 289](#)

[Vitrine 290](#)

[Vitrine 291](#)

[Vitrine 292](#)

[Vitrine 293](#)

[Vitrine 294](#)

[Vitrine 295](#)

[Vitrine 296](#)

[Vitrine 297](#)

[Vitrine 298](#)

[Vitrine 299](#)

[Vitrine 300](#)